

Giv plads til faglighed i forandringsprocesser

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Mange medarbejdere oplever, at deres faglighed kommer under pres, når organisationerne løbende gennemgår forandringer. Mange af disse forandringer har fokus på at effektivisere og optimere - og her risikerer faglighedens stemme at komme til kort.

'Jeg kan næsten ikke forsvare det, jeg laver' er et udsagn vi løbende støder på rundt om i div. organisationer. Prisen herfor kan være høj i form af demotiverede medarbejdere, der distancerer sig til deres arbejde - og i værste fald medarbejdere, der bliver stressede/syge.

Men hvad gør man som personaleleder, hvis man oplever, at ens medarbejdere føler sig presset på fagligheden. Her giver både erfaringer og forskningen nogle gode bud, som jeg vender tilbage til - efter at vi har set lidt mere på vores faglighed og de betingelser, den skal leve under.

Vores faglighed er vigtig for os

For mange af os er vores arbejde et sted, hvor vi realiserer os selv, vi er stolte af vores faglighed og den er en vigtig del af vores identitet både overfor os selv og overfor andre.

Hvis vores faglighed kommer under pres, er vi inde og pille ved hjerteblood! Det er selve meningen med og respekten for vores arbejde, vi oplever, er ved at smuldre.



Når fokus er på rammer og resultater i stedet for på faglighed

Når div. forandringer herunder effektiviseringer rulles ud over organisationerne, ja så oplever mange medarbejdere, at fokus er på, hvordan vi fx styrer og organiserer arbejdet og ikke mindst på, hvilke resultater vi skal have ud af arbejdet.

Mens langt færre oplever, at fokus ligger på det, der virkelig driver mange af os nemlig på fagligheden og på selve arbejdet, dets kvalitet og indhold! Mange oplever endog, at faglighedens stemme undertrykkes eller helt ignoreres.

I værste tilfælde:

- Træffer bestyrelsen/ledelsen/politikerne konkrete beslutninger om kvalitets-ændringer/-reduceringer - uden at de relevante fagpersoner bliver inddraget/hørt.
- Eller der gennemføres effektiviseringer uden, at bestyrelse/ledelse/politikere sætter fokus på om - og i givet fald hvilke konsekvenser, det får for kvaliteten/fagligheden? Populært kaldet 'vi skal løbe hurtigere for at nå det samme, men det er en hemmelighed' - modellen.

I begge tilfælde oplever medarbejderne mangel på respekt for deres faglighed - og i begge tilfælde kan de komme i et dilemma mellem de resultater, de skal levere og deres faglighed og ansvarlighed. Det kan være et tungt pres at bære.

Situationen forværres, hvis organisationen ikke tager ansvar og melder forandringerne ud til kunderne/brugerne – men lader det være op til de enkelte medarbejdere at 'tage skraldet'.

Anerkendelse af fagligheden

Men hvad kan man så gøre som lokal personaleleder for at undgå, at medarbejderne faglighed bliver udhulet – eller for at minimere konsekvensen af, at den rent faktisk er blevet udhulet.

For et stykke tid siden var jeg til et spændende foredrag med Janne Gleerup fra RUC 'Anerkendelse og krænkelser af faglighed i arbejdslivet', hvor hun bl.a. fortalte om, hvordan 'fokus på anerkendelsesbehovet - fagligheden og det meningsfulde arbejde' kan være vejen tilbage fra et arbejdsliv med faglige krænkelser.

I praksis er det netop vores erfaring, at det er utroligt vigtigt at anerkende den professionelle viden og erfaring og bruge den aktivt, når forandringerne skal udmøntes mere lokalt. Så sæt fagligheden mest muligt i spil:



- Involver medarbejderne/fagspecialisterne i forandringsprocesserne og giv dem indflydelse
- Lad medarbejderne/fagspecialisterne være med til at forvalte omstruktureringerne lokalt
- Hav fokus på at bibeholde det meningsfyldte i arbejdet
- Lad medarbejderne/fagspecialisterne være med til at sætte mål og succes-kriterier for arbejdet
- Tag en fælles diskussion af konsekvenserne for de forskellige fagområder
- Lav en fælles risikoanalyse 'konsekvenser af forandringerne' og (hvor det er muligt) lad den gå tilbage til beslutningstagerne
- Hold fast i et professionelt sprog
- Hav fokus på, hvad I belønner - og om det giver mening for medarbejderne
- Vær åben og specifik om evt. forringelser – den enkelte medarbejder bør ikke tage ansvar for disse i det skjulte – det er en ledelsesopgave

Det er ikke nødvendigvis let, men langt hen ad vejen kan det lade sig gøre at holde fast i den faglige stolthed og motivation lokalt, hvis det svigter på det mere overordnede niveau!

Hvis du/I ønsker at få mere inspiration til, hvordan man kan arbejde med at give faglighed gode vilkår i en verden med fokus på effektiviseringer og resultater, så afholder vi seminaret 'Fasthold faglighed og motivation i forandrings-processer'. Kontakt Anne Tang Thomsen, 30485590, att@teglkamp.dk.

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk